

## **Підготовка педагогічних працівників для внутрішньофірмового навчання виробничого персоналу на підприємствах Японії і Південної Кореї**

Одним із важливих завдань сучасного підприємства є пошук шляхів підвищення результативності праці, яка безпосередньо залежить від розвитку людського потенціалу компанії. Власники підприємств все частіше здійснюють пошук способів адаптації працівників до вимог, які перед ними ставляться, значна увага надається їх професійному зростанню. Актуальності та значущості в цьому контексті набуває розгляд проблеми підготовки педагогічних працівників до здійснення наставництва, або супервізії, визначення їх ролі та важливості для професійного розвитку персоналу компанії, його адаптації до вимог підприємства.

Окремі аспекти супервізії проаналізовані у працях вітчизняних (Г. Попович, В. Сидоров) та зарубіжних дослідників (А. Козлов, І. Міллер). Розгляду питань застосування коучингу на підприємствах присвячено праці таких зарубіжних науковців: Е. Стак, Р. Ділтс, М. Дауні, М.Р. Джей, Л. Уїтворт, Г. Кімсі-Хаус, Ф. Сендал, Дж. Уїтмор, С. Чумакова, О. Огнев та ін. Щодо досліджень коучингу серед вітчизняних науковців, можемо виокремити праці тренерів консалтингових груп, а саме: Л. Круглова, Ю. Кравченко, М. Таран, М. Нагара та ін. Проте відсутність наукових розвідок, у яких би аналізувався зарубіжний, зокрема східно-азійський, досвід у цій сфері зумовила вибір теми статті.

У системі внутрішньофірмової підготовки Японії наставництво та коучинг виконують важливу функцію передачі професійних знань та навичок більш досвідченим співробітником-наставником до менш досвідченого робітника шляхом їх взаємодії під час виконання професійних обов'язків на робочому місці. Навчання у цьому процесі здійснюється паралельно із розширенням професійних обов'язків того, хто навчається. Основними цілями наставництва є: передача знань і навичок; зміна поведінки; передача елементів корпоративної культури; зростання та розвиток потенціалу підлеглого; ефективне використання потенціалу наставника; поліпшення комунікації.

Підготовку на робочому місці здійснюють ментори (наставники), які є прикладом для щойно прийнятих на



**Наталія  
ПАЗЮРА**

*кандидат  
педагогічних наук,  
доцент*

*старший науковий  
співробітник відділу  
порівняльної  
професійної  
педагогіки  
Інституту  
педагогічної освіти  
і освіти дорослих  
НАПН України*

роботу працівників певного напрямку професійної діяльності (галузі). Хоча персоналії і ролі менторів можуть бути різними, японські дослідники (Fujii, Kanei, Sekimoto 1996) вважають, що «у світі праці ментори навчають секретам роботи, забезпечують коучинг, та слугують як приклади для копіювання. Важливою роллю менторів в японських підприємствах є сприяння кар'єрному просуванню своїх підлеглих шляхом рекомендацій їх впливовим людям компанії» [5]. Такий тип навчання на робочому місці вимагає особливої підготовки й формування характеру наставника. Здійснений аналіз наукових праць з означеної проблеми дозволяє виділити ще одну особливість японського стилю наставництва: встановлення теплих, майже сімейних взаємовідносин в робочій групі, і особливо між наставником та його підлеглим.

Наставник несе відповідальність за навчання та адаптацію нового працівника у підрозділі. Наставником призначається досвідчений працівник з високими показниками роботи і організаційними та управлінськими задатками. На цьому етапі, крім окреслених вище, наставник виконує такі завдання: пояснює технологію роботи; знайомить з системою документообігу в компанії; пояснює принципи роботи програмного забезпечення (якщо компанія використовує якесь особливе програмне забезпечення, розроблене для внутрішнього користування); консулює працівника з поточних питань; чітко визначає джерела інформації.

Зазвичай на роль менторів та супервізорів обираються досвідчені працівники з департаментів та відділень компанії, які протягом певного періоду виконують завдання, пов'язані з підготовкою персоналу. По закінченні цього часу вони знову повертаються в свої департаменти. Деякі обираються з відділень департаменту управління персоналом. Навчання можуть проводити працівники, які, у свою чергу, одержали підготовку на зовнішніх семінарах [5]. Наставник керує практичною діяльністю підлеглого, відповідає за формування його індивідуального плану розвитку, визначення освітніх та навчальних цілей, та їх реалізацію [6]. На ментора покладається ще і розробка комплексу завдань для підлеглого з метою його підготовки до виконання певного виду роботи. Обговорення між наставником та працівником індивідуального плану професійного розвитку здійснюється раз або двічі на рік. Оскільки професійна діяльність кожного працівника оцінюється персонально, то одним з важливих критеріїв визначення її ефективності є успіхи менеджера у здійсненні керівництва підлеглими і розвитку їхнього потенціалу [5].

Ефективною формою професійної підготовки на японських підприємствах є ротація, яка широко використовується для навчання як щойно прийнятих на роботу, так і для професійного розвитку працівників з досвідом роботи. Японський дослідник К. Койке зазначає, що завдяки знанням і навичкам, специфічним для команди, і якими не володіють менеджерський і інженерний персонал, лідер команди (майстер) має значну автономність у розподілі завдань та ротації членів команди. Під час спільної роботи встановлюються теплі персональні взаємостосунки, відбувається активна участь всіх членів команди у спільній справі, що позитивно позначається на результа-

тах професійної діяльності [4, 38]. Нерідко більш досвідчені працівники можуть виконувати роль інструкторів та забезпечувати індивідуальну підготовку нових працівників, що, водночас, гарантує їм можливість удосконалити свої здібності під час навчання інших. Така система має назву «Система братів та сестер» або «Система старшого» [6].

Крім наставництва у внутрішньофірмовій підготовці обох країн використовують коучинг, який на відміну від наставництва сприяє підвищенню професіоналізму більш досвідчених працівників. Характерним для коучингу є запобігання нав'язування своїх методів іншим, мінімізація інструкцій, використання замість вказівок, як діяти, питань щодо планів дій, дослухання до думок інших, підвищення ступеня внутрішнього самоконтролю. Вважається, що навички коучингу передбачають наявність здібності спостерігати персональні стосунки між людьми та організовувати ці стосунки у систематизовану взаємодію [8, 40].

Супервізор відповідає за процес коучингу, без якого неможливий професійний розвиток довірених йому фахівців. Сучасні посадові обов'язки супервізора передбачають виконання певних функцій. Їх визначення та обґрунтування було здійснене американськими дослідниками у галузі соціальної роботи Дж. Д'юсоном (Jh. Dawson) та А. Кадушним (A.Kadushin), які виділили такі функції супервізора як освітня, контрольна, та функція підтримки. Освітня функція супервізора спрямована на те, щоб сприяти процесу оволодіння працівником нових знань, а також інформувати, пояснювати, допомагати знаходити правильне рішення, якщо він звертається за допомогою, радити, консультувати, пропонувати нові методики і технології, тобто підвищувати рівень професійної майстерності працівника.

Крім того, на думку японських практиків внутрішньофірмової підготовки, в обов'язки супервізора входить створення спеціального оточення і сприятливої атмосфери для набуття підлеглими необхідних навичок та знань шляхом виконання повсякденних професійних обов'язків. Важливим для супервізорів вважається володіння прогностичним баченням перспектив професійного розвитку своїх підлеглих протягом наступних 3–5 років [6]. Для більш ефективного здійснення коучингу в деяких компаніях розробляються посібники для менеджерів та супервайзерів з питань навчання на робочому місці. Крім того, під час обговорення та складання індивідуальних Програм кар'єрного розвитку працівники самостійно визначають індивідуальні цілі у професійному розвитку, що фіксується в планах підготовки на робочому місці.

Якщо охарактеризувати склад педагогічного персоналу японських підприємств, то у 2007–2006 рр. для регулярних працівників у 66,8% (53,4% у 2006 р.) компаній підготовку проводили голова департаменту, і 33,2% (46,6% у 2006 р.) керівник лінійного підрозділу. Для нерегулярних працівників 55,2% (43,5% у 2006 р.) компаній поручали підготовку голові департаменту і 44,8% (56,5% у 2006 р.) керівнику лінійного підрозділу [9, 22]. Таким чином, відсоток компаній, які надавали перевагу підготовці регулярних і нерегулярних працівників

за допомогою голови департаменту зросла. Тим не менш, відбувається поширення підготовки регулярних і нерегулярних працівників з боку керівника лінійного підрозділу, станом на 2010 р. саме така підготовки превалювала для 36,8% регулярних і 47,8% нерегулярних працівників [9, 21–22]. На японських підприємствах вважається, що лише лінійні керівники можуть безпосередньо нести відповідальність за процес навчання працівників, тому що вони знають усе про роботу, яку виконують їхні підлеглі, та можуть реально оцінити їхню кваліфікацію і компетенцію. Лінійні керівники розглядають підготовку підлеглих як одне з найбільш важливих завдань, що здійснюється шляхом стимулювання, делегування повноважень, розвитку компетенцій. Коли старший працівник виходить на пенсію, молодший працівник продовжує виконувати його функції навчання підлеглих. Такий тип «поточного» навчання означає, що всі члени команди працевлаштовані та засвоюють нові навички під керівництвом старших працівників [4, 38].

Щодо недоліків та труднощів у наставництві та здійсненні супервізії японські дослідники називають велике навантаження менеджерів, що заважає їм приділяти достатню увагу підготовці своїх підлеглих, недостатнє розуміння важливості навчання на робочому місці менеджерами середньої ланки (у 47,2% компаній), проблема непорозуміння різних вікових груп, що негативно впливає на цей процес, яку назвали 31,9% менторів [5]. Крім того, нестача персоналу, що несе відповідальність за підготовку, та відсутність спеціальної освіти, хоча цей аспект і вважається визначальним. В середньому в компаніях наприкінці 1990-х рр. працювало маже 17,3% працівників відповідальних за підготовку і розвиток, що складає лише 0,5% від середньої кількості регулярних працівників у кількості 33406 осіб. Більшість штатних працівників, відповідальних за підготовку, не мали академічної педагогічної освіти, і 46,1% з них не мали намірів її одержати. 43,6% корпорацій вважають таку невелику кількість підготовчого персоналу проблемою для подальшого розвитку працівників [5].

Підготовка педагогічного персоналу для підприємств Японії і Південної Кореї може здійснюватися шляхом формального навчання та одержання спеціальних ліцензій. Історія підготовки педагогічного персоналу для корпорацій в Японії бере початок у 1930-х рр. У післявоєнний період Закон про професійну підготовку 1958 р. створив правову основу для систематичної підготовки педагогічного персоналу і ліцензування інструкторів. Загальне керівництво цією підготовкою здійснюється Міністерством праці, а відповідальність за виконання було покладено на префектурні уряди [4, 50].

Інститут професійної підготовки, відкритий у 1961 р. Законом про професійне навчання, відповідає за розроблення необхідних програм. Так, супервізори для внутрішньофірмової підготовки готуються відповідно до акредитованих програм «Підготовка в межах промисловості для супервізорів» [6]. Інструктори одержують ліцензії після складання тесту, що дозволяє їм проводити формальний інструктаж з професійних навичок на підприємствах, або у державних центрах професійної підготовки. Працівники, які одержали



ліцензії для здійснення педагогічної діяльності, можуть продовжувати свою роботу за фахом. Одержання ліцензії можливе і на основі досвіду практичної роботи, а не шляхом підготовчих курсів та кваліфікаційних іспитів. До 1979 р. понад 733000 інструкторів одержали ліцензії у таких галузях господарства, як конструювання, автомеханіка тощо [4, 50–51].

Підготовку інструкторів здійснює також політехнічний університет [7, 246], що забезпечує виховання інструкторів державної професійної підготовки [3, 145]. Університет пропонує диверсифіковані програми підготовки: довгострокові курси для випускників повної середньої школи (長期課程); магістерські курси (研究課程) для претендентів з базовими або поглибленими спеціалізованими навичками і знаннями для виховання інструкторів із здібностями проводити дослідження; прикладні дослідницькі курси (応用研究課程) для тих претендентів, які мають базові або поглиблені спеціалізовані навички і знання для підготовки інструкторів; курси підвищення кваліфікації (研修課程) для інструкторів професійної підготовки.

Характерною особливістю внутрішньофірмової підготовки на південно-корейських підприємствах є широке використання дистанційного навчання. Успішність дистанційної підготовки забезпечується наявністю навичок самостійної роботи, володінням певним рівнем комп'ютерної грамотності, плануванням часу, визначенням чітких цілей. Тому для розвитку навчання у кібер-просторі необхідно надавати допомогу суб'єктам навчання щодо набуття навичок самостійної роботи. Роль педагога при цьому, відповідно, змінюється від звичного «транслятора знань» до «промоутера самостійно керованого навчання» [1, 81].

У Південній Кореї інструктори е-навчання можуть бути розподілені за ролями, які вони виконують, на спеціалістів зі змісту навчання, спеціалістів-інструкторів дизайну, продюсерів змісту навчання та менеджерів. Розробленням змісту навчання займаються досвідчені фахівці – професори університетів. Спеціалісти з інструктажу дизайну (організації змісту) розробляють методи для активізації процесу засвоєння необхідних знань найбільш ефективним шляхом. Дизайнери оформлюють матеріал з метою його найкращого засвоєння, а менеджер виконує роль помічника суб'єкта навчання, який відповідає на питання та здійснює моніторинг процесу навчання [1, 82]. Але в умовах кібер-університетів один професор може прийняти на себе всі чотири ролі. Професор збагачує зміст навчання шляхом взаємодії з суб'єктами навчання за допомогою дошки бюлетенів (послуга в комп'ютерній мережі, яка дозволяє користувачу залишати повідомлення, що може бути прочитано іншим користувачем, та загрузити програму й інформацію на власний комп'ютер користувача) тощо. Якщо професори набули знань і навичок у достатньому обсязі для виконання чотирьох ролей, їх робота виявляється високоефективною, але загрожує фізичним і моральним напруженням.

Підготовка кібер-педагогів розрахована на виховання спеціалістів для ефективного виконання всіх чотирьох ролей. Тому кібер-педагогічні інститу-

ти готують передусім інструкторів та менеджерів у наступних напрямках: база-ва технічна освіта у мережі Інтернет; сучасна підготовка з освітніх технологій; навички взаємодії і роботи з суб'єктами навчання у кібер-просторі; основи менеджменту [1, 82].

Крім того, Міністерство освіти і розвитку людських ресурсів Південної Кореї з 2000 р. у закладах неперервної освіти при університетах підтримує відкриття підготовчих курсів для навчання людей похилого віку. Підтримка передбачає підготовку педагогів, службовців, представників соціального су-проводу, які бажають працювати у галузі освіти дорослих, педагогів неперерв-ної освіти та волонтерів з метою підвищення кваліфікації безкоштовно, удо-сконалення методів навчання, планування навчального процесу. У 2000 р. 505 осіб завершили курс навчання у 10 університетах по всій країні, з цього часу спостерігається тенденція щодо зростання їх кількості. У 2002 р. 1194 осіб на-вчались у 16 університетах [1, 94].

Отже, в Японії і Південній Кореї педагогічний персонал відіграє важливу роль у процесі набуття необхідних знань та навичок персоналом компанії у процесі внутрішньофірмової підготовки. В японських компаніях наставни-ки та супервізори сприяють мобілізації внутрішніх можливостей і потенціа-лу працівників, постійному вдосконаленню професіоналізму та кваліфікації працівників, зростанню рівня їх конкурентоспроможності, забезпечують роз-виток компетентності, спонукають до застосування інноваційного підходу у виробничому процесі. Встановлення особливих взаємовідносин між настав-ником і підлеглим в японських компаніях забезпечує високі результати ви-конання завдань, створює атмосферу, що стимулює креативність, генерацію нових ідей, є надійним фундаментом корпоративної культури, оскільки ви-являється у підтримці, співпраці та партнерстві.

### **Список використаних джерел**

1. Adult Learning in Korea: Review and Agenda for the future. CR 2003–11. Korean Educational Development institute, Seoul, Korea. — 2003. — 125 p.
2. Di Yan. Study on Training for Senior Skilled Workers A Comparison between Japan and China (Summary). The Japan Institute for Labour Policy and Training, China Academy of Labour and Social Security, Ministry of Labour and Social Security, P.R.China. — March, 2007. — 30 p.
3. Labor situation in Japan and analysis: general overview 2009/2010, The Japan institute for labor policy and training. — 2010. — 179 p.
4. Taira Koji, Levine Solomon B. Educational and labour force skills in postwar Japan. Final report. Office of educational research and improvement, Washington, DC. — 1986. — 67 p.
5. Takashi Kawakita, Japanese In-House Job Training and Development Vol.35-No.04 April 1, 1996 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.jil.go.jp/jil/bulletin/year/1996/vol35-04/06.htm>. — Загол. з екрану. — Мова англ.

6. Shigemi Yahata, In-House Training and OJT / HUMAN RESOURCES MANAGEMENT, Vol. 33—No. 05 May 1, 1994 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.jil.go.jp/jil/bulletin/year/1994/vol33-05/06.htm>. — Загол. з екрану. — Мова англ.
7. VET through one's lifetime: new approaches and implementation. Proceedings of the KRIVET International conference on VET (2<sup>ND</sup>, Seol, Korea, October 15–16, 2002). Korea research institute for vocational education and training, Seoul. — 2002. — 339 p.
8. Report from «The Research Association on Lifelong Career Development Support and Corporate Organization», Human Resources Development Bureau, Ministry of Health, Labour and Welfare, July 20, 2007. — 65 p.
9. Summary of Results of the Fiscal 2008 Basic Survey of Human Resources Development. — 2009. — 59 p.

**Наталія Пазюра**

**Підготовка педагогічних працівників для внутрішньофірмового навчання виробничого персоналу на підприємствах Японії і Південної Кореї**

У статті охарактеризовано роль та функції педагогічних працівників у внутрішньо-фірмовій підготовці виробничого персоналу на підприємствах Японії і Південної Кореї. Проаналізовано склад педагогічних працівників на виробництві японських і південно-корейських компаній. Визначено основні підходи до набуття працівниками необхідних умінь і навичок для здійснення педагогічної діяльності на робочому місці.

**Ключові слова:** педагогічний персонал, виробничий персонал, коуч, ментор, інструктор, внутрішньофірмова підготовка.

**Nataliya Pazyura**

**Teaching staff for corporate training in Japanese and South Korean companies**

The article characterizes role and functions of teaching staff in corporate training in Japanese and South Korean companies. It analyzes qualitative and quantitative characteristics of corporate teachers. The main ways of acquiring necessary skills and knowledge for teaching activity on the working place have been revealed.

**Keywords:** teaching staff, labour force, coach, mentor, instructor, corporate training.